



DOANH NGHIỆP THI CÔNG XÂY LẮP ĐA DỰ ÁN VÀ VẤN ĐỀ PHÂN BỐ NGUỒN LỰC: NHỮNG TỒN TẠI VÀ THÁCH THỨC

Mã Xuân Minh¹

Tóm tắt: Được biết đến là một trong những hình thức tổ chức doanh nghiệp khá phổ biến trên thế giới, nhưng “doanh nghiệp đa dự án” (MPO) nói chung và doanh nghiệp thi công xây lắp đa dự án nói riêng mang lại cho các nhà quản lý không ít khó khăn trong công tác kiểm soát chặt chẽ mối liên hệ giữa các dự án cũng như trong phân bổ hợp lý nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực...) cho từng dự án. Từ kết quả của một cuộc khảo sát với 34 đối tượng là các giám đốc, trưởng phòng trong các doanh nghiệp thi công xây lắp tại Việt Nam, bài báo cho thấy mô hình doanh nghiệp này chưa thực sự nhận được sự quan tâm đúng mức từ các nhà quản lý trong lĩnh vực xây dựng. Bài viết cũng đã chỉ ra một số tồn tại và thách thức cũng như định hướng giải quyết các tồn tại, thách thức này trong việc phân bổ nguồn lực của các doanh nghiệp thi công xây lắp đa dự án tại Việt Nam.

Từ khóa: Doanh nghiệp thi công xây lắp đa dự án; phân bổ nguồn lực; quản lý đa dự án; ngành xây dựng; Việt Nam.

Summary: Known as a popular type of organisation forms, “multi-project organization” (MPO) in general and multi-project construction firm in particular have brought the managers with lots of difficulties in controlling the inter-projects interactions as well as in ensuring the rationale of resource allocation (human, material and financial resources, etc.) to each project. The results from an in-depth exploration conducted with 34 respondents who are directors and managers in Vietnamese multi-project construction firms show that there is limited attention to this organizational form in Vietnamese construction industry under managers’ perspective. The paper also points out a number of issues and challenges in resources allocation in executive construction companies. The paper then gives some recommendations for the purpose of tackling the resources allocation in Vietnamese MPOs.

Keywords: Multi-project organization; multi-project construction firms; resources allocation; construction industry; Vietnam.

Nhận ngày 16/03/2016, chỉnh sửa ngày 30/03/2016, chấp nhận đăng 28/6/2016



1. Giới thiệu

“Doanh nghiệp đa dự án” được hiểu là một đơn vị (hoặc tổ chức) thực hiện nhiều dự án một cách đồng thời [1-3] tại các địa điểm khác nhau [4] và nguồn lực của doanh nghiệp sẽ được phân bổ đồng thời cho các dự án [5].

Quản lý doanh nghiệp bằng dự án đã và đang được biết đến như một giải pháp mới để nâng cao hiệu quả trong công cuộc đổi mới, định hướng hoạt động, thúc đẩy lực lượng lao động và chiến lược cạnh tranh của tổ chức [6-8]. Chính vì thế, các mô hình quản lý doanh nghiệp truyền thống trong ngành xây dựng trước kia đã và đang có xu hướng chuyển đổi sang một mô hình khác để đáp ứng đầy đủ nhu cầu ngày càng tăng cho sự phát triển của ngành, đó là quản lý đa dự án [9]. Tuy nhiên, vấn đề quản lý nguồn lực trong các “doanh nghiệp đa dự án” tại Việt Nam hiện nay chưa thực sự nhận được sự quan tâm đúng mức bởi đồng đảo các nhà quản lý xây dựng, đặc biệt là vấn đề phân bổ nguồn lực. Thông qua việc phân tích những tồn tại và thách thức về thực trạng phân bổ nguồn nhân lực, bài viết đưa ra một số đề xuất nhằm định hướng giải quyết một số vấn đề bất cập trong phân bổ nguồn lực tại các công ty thi công xây lắp đa dự án ở Việt Nam.

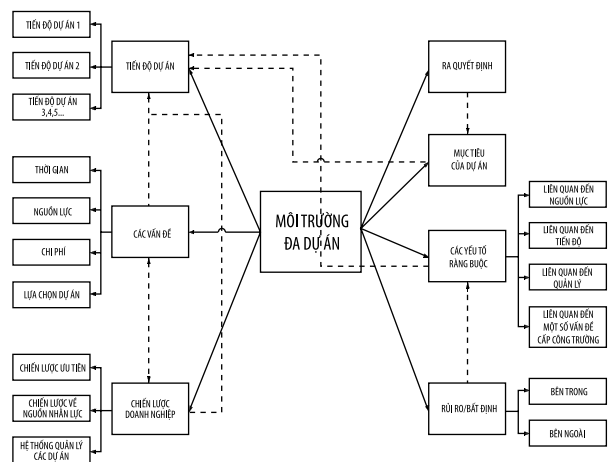


2. Những tồn tại và thách thức về phân bổ nguồn lực trong các doanh nghiệp thi công xây lắp đa dự án ở Việt Nam

Trong môi trường quản lý đa dự án, càng thực hiện đồng thời nhiều dự án, doanh nghiệp càng cần phải giải quyết nhiều thách thức [10] (Hình 1), mức độ phức tạp trong công tác quản lý càng cao [11]. Xuất phát từ sự khác biệt và độc lập giữa các dự án trên các khía cạnh nguồn lực [12] và mục tiêu (thời gian, chi phí, chất lượng, phạm vi) [11], sự xung đột và yêu cầu cân bằng về mức độ ưu tiên giữa các dự án là không thể tránh khỏi [13]. Hơn thế nữa, sự thay đổi bất kỳ của một dự án có thể dẫn tới ảnh hưởng lớn tới các dự án khác [14]; theo đó, hậu quả của sự thay đổi này là một số dự án không hoàn thành đúng thời hạn kế hoạch, không đảm bảo chất lượng, hoặc tăng chi phí xây dựng [14].

¹ThS, Khoa Kinh tế và Quản lý Xây dựng. Trường Đại học Xây dựng Email: minhmx@nuce.edu.vn.

“Doanh nghiệp đa dự án” thực chất cũng không phải là loại hình doanh nghiệp mới ở Việt Nam. Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu từ trước đến nay liên quan đến quản lý xây dựng được đánh giá trên góc độ quản lý từng dự án riêng lẻ thay vì đánh giá trên góc độ quản lý đồng thời nhiều dự án. Chính vì thế, một cuộc khảo sát trực tuyến (online survey) được thực hiện với mục đích thu thập dữ liệu từ những đối tượng là các giám đốc công ty, giám đốc quản lý dự án và các trưởng phòng trong các doanh nghiệp thi công xây lắp đa dự án ở Việt Nam. Sau 6 tuần gửi bảng câu hỏi tới các đối tượng thuộc nhiều doanh nghiệp với quy mô khác nhau ở nhiều vùng miền trong cả nước, trong số 90 doanh nghiệp được mời tham gia khảo sát, chỉ có 34 doanh nghiệp phản hồi lại (tương ứng với tỷ lệ phản hồi là 37.78%). Để tìm hiểu sâu hơn về các vấn đề có liên quan, tác giả cũng đã tiến hành phỏng vấn (bằng cách hỏi trực tiếp, gọi điện thoại) các đối tượng là giám đốc công ty, giám đốc quản lý dự án và các trưởng phòng trong các doanh nghiệp thi công xây lắp đa dự án ở Việt Nam. Kết quả thu được cho thấy rằng các công ty này đã và đang gặp phải không ít những tồn tại và thách thức liên quan đến công tác phân bổ nguồn nhân lực. Dưới đây từng tồn tại cũng như từng thách thức mà các doanh nghiệp thi công xây lắp đa dự án ở Việt Nam phải đối mặt sẽ lần lượt làm rõ.



Hình 1. Môi trường đa dự án (MPE) [10]

gọi điện thoại) các đối tượng là giám đốc công ty, giám đốc quản lý dự án và các trưởng phòng trong các doanh nghiệp thi công xây lắp đa dự án ở Việt Nam. Kết quả thu được cho thấy rằng các công ty này đã và đang gặp phải không ít những tồn tại và thách thức liên quan đến công tác phân bổ nguồn nhân lực. Dưới đây từng tồn tại cũng như từng thách thức mà các doanh nghiệp thi công xây lắp đa dự án ở Việt Nam phải đối mặt sẽ lần lượt làm rõ.

2.1 Một số tồn tại trong công tác phân bổ nguồn lực

a) Đối với các dự án được phân bổ ở nhiều khu vực và có tiến độ khác nhau

Các nghiên cứu trước kia đã chứng minh rằng cơ chế phối hợp bên trong từng dự án cũng như cơ chế phối hợp giữa các dự án với nhau trong các doanh nghiệp đa dự án là một trong những khó khăn lớn mà các nhà quản lý phải quan tâm [4]. Cụ thể, căn cứ trên số lượng dự án và đặc điểm của các công trường xây dựng, hai tác giả Evaristo và Fenema đã đề xuất chia ra làm bốn loại hình doanh nghiệp đa dự án: (1) đa dự án theo cách truyền thống - các dự án được thực hiện ở từng khu vực khác nhau (multiple traditional projects), (2) nhiều dự án được thực hiện trong một khu vực (multiple co-located projects), (3) một dự án nằm phân tán ở các khu vực khác nhau (multiple distributed project - discrete locations), (4) một dự án nằm phân tán trong các khu vực khác nhau và một khu vực có nhiều dự án (multiple distributed project - shared locations) (Hình 2).



Hình 2. Bốn (04) loại hình trong quản lý đa dự án [4].

Theo kết quả khảo sát, hai phần ba (2/3) số doanh nghiệp thi công xây lắp có nhân sự tham gia khảo sát đã thực hiện đồng thời nhiều nhất là hơn 4 dự án trong 3 năm trở lại đây. Trong đó, một phần ba (1/3) số công ty thực hiện cùng lúc nhiều hơn 10 dự án tại các địa phương khác nhau với tiến độ không giống nhau. Xét trên khía cạnh sự khác nhau về tiến độ của các dự án, bốn phần năm (4/5) các nhà quản lý cho rằng đây là một trong những khó khăn lớn mà doanh nghiệp phải đối mặt khi làm việc trong môi trường đa dự án. Cụ thể, hai phần ba (2/3) số người phản hồi nhất trí cao; số còn lại hoàn toàn nhất trí với phát biểu này. Có thể nói rằng, phần lớn các doanh nghiệp thi công xây lắp đa dự án đều gặp vấn đề khi quản lý các dự án một cách đồng thời. Minh chứng cho lập luận này, một nửa số nhà quản lý cho rằng doanh nghiệp của họ thường xuyên gặp khó khăn trong công tác quản lý và kiểm soát. Bên cạnh đó, một nửa còn lại cho rằng họ thỉnh thoảng mới gặp khó khăn mặc dù vấn đề quản lý và kiểm soát cũng như đối phó với những rủi ro xuất phát từ môi trường đa dự án đã được nhấn mạnh trong chiến lược quản lý chung của doanh nghiệp.

Cũng theo kết quả thu được, hai phần ba (2/3) số đối tượng được hỏi phát biểu rằng họ thường xuyên phải đối mặt với tình trạng chậm tiến độ so với kế hoạch đã được đặt ra trước đó. Khi được phỏng vấn trực tiếp, đa phần các nhà quản lý đến từ các doanh nghiệp thi công xây lắp đa dự án đều nhận định việc chậm tiến độ này không những làm ảnh hưởng đến hình ảnh công ty dưới góc nhìn của các bên hữu quan mà còn dẫn đến những tác động tiêu cực đến hiệu suất kinh doanh tổng thể của doanh nghiệp như làm phát sinh các chi phí, thậm chí có thể bị chủ đầu tư phạt do không tuân thủ các điều khoản đã ký kết trong hợp đồng.

b) Trong việc quản lý sự tương tác giữa các dự án

Quản lý tương tác giữa các dự án là một trong những điểm khác nhau cơ bản giữa công ty đa dự án với những mô hình doanh nghiệp truyền thống khác. Có nhiều quan điểm khác nhau về vấn đề này. Một dự án có thể hoàn thành tiến độ đúng theo tiến độ đã xây dựng trước đó, tuy nhiên các dự án khác do không được kiểm soát một cách chặt chẽ nên bị chậm tiến độ; từ đó dẫn đến tiến độ tổng thể của cả doanh nghiệp có thể bị trì hoãn [3]. Trong một nghiên cứu khác, bằng cách áp dụng mô hình quản lý doanh nghiệp trong môi trường đa dự án, S.Adler, Mandelbaum [15] đã xác định rằng “việc quản lý sự tương tác giữa các dự án được coi như một quá trình tích hợp; trong đó các nhiệm vụ cũng như nhân viên/công nhân có thể được cân nhắc để chia sẻ/phân bổ giữa các dự án tương tự”. Bên cạnh đó, do sự khác biệt giữa môi trường làm việc của từng dự án (địa điểm, chuyên môn và kiến thức yêu cầu, hoặc thậm chí giữa các quan điểm khác nhau về các tiêu chí đánh giá sự thành công của dự án...), sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các dự án này cần phải được kiểm soát ở một mức độ cao [11].

Quay trở lại kết quả khảo sát tại 34 doanh nghiệp thi công xây lắp đa dự án ở Việt Nam, đa phần các nhà quản lý đều nhận định việc quản lý sự tương tác giữa các dự án cũng chính là một trong những vấn đề cần thiết phải giải quyết mà họ đang gặp phải. Mặc dù các doanh nghiệp đã cố gắng triển khai một số giải pháp như: tổ chức các cuộc họp định kỳ giữa các giám đốc/chỉ huy trưởng công trường; xây dựng mạng lưới liên lạc (thông thường qua điện thoại) giữa các nhà quản lý của các dự án; hoặc thậm chí có công ty đã biên chế riêng một cán bộ đảm nhiệm việc thu thập tất cả các thông tin về các dự án, tuy nhiên theo ý kiến thu được từ phỏng vấn trực tiếp thì phần lớn các nhà quản lý cho rằng nó vẫn chưa thực sự đạt được hiệu quả như mong đợi. Để giải thích tồn tại này, một số doanh nghiệp cho rằng nó xuất phát từ một sự thật hiển nhiên rằng mỗi một dự án xây dựng có một khối lượng lớn các thông tin liên quan. Để tối đa hóa lợi ích, các doanh nghiệp hiện nay đang có xu hướng chung là đơn giản hóa bộ máy quản lý cấp dự án/cấp công trường. Chính vì thế, hằng ngày nhà quản lý của mỗi một dự án phải xử lý một khối lượng đồ sộ các công việc; điều này yêu cầu ở họ phải có một khả năng bao quát và điều phối công việc hợp lý. Tuy nhiên, để tìm được những nhà quản lý có năng lực như thế trong điều kiện ở Việt Nam lại là điều hết sức khó khăn đối với các doanh nghiệp.

2.2 Một số thách thức trong công tác phân bổ nguồn lực

a) Xác định mức độ ưu tiên trong phân bổ nguồn lực

Sẽ là một sự thiếu sót lớn nếu như một số đặc điểm trong các công ty đa dự án không được đề cập đến trong quá trình phân bổ nguồn lực như: quy mô, kỹ năng yêu cầu, mức độ cấp bách của từng dự án [11]. Tuy nhiên, nguồn lực của doanh nghiệp có hạn nên nhà quản lý cần phải phân tích và đưa ra các giải pháp hợp lý. Có thể nói rằng nhu cầu về nguồn tài nguyên phục vụ cho quá trình thi công của mỗi dự án thông thường sẽ không như nhau. Chính vì thế, việc xác định mức độ ưu tiên về nguồn lực cho từng dự án là hoàn toàn cấp thiết [8]. Trên thế giới đã có một số giải pháp được đề xuất bởi các nhà nghiên cứu để giải quyết được vấn đề này như: ma trận ưu tiên [16], phân tích danh mục đầu tư dự án [9, 10, 17]. Cụ thể, hai tác giả Dye and Pennypacker [9], trong một nghiên cứu về giải pháp cho phân bổ nguồn lực trong ngắn hạn đã chỉ ra rằng việc xác định mức độ ưu tiên được căn cứ dựa trên một số tiêu chí (như mức độ rủi ro, mức độ phức tạp, hoặc quyền lực/ mức độ ảnh hưởng của các bên hữu quan của dự án). Trên thực tế, việc xác định dự án nào cần được ưu tiên hơn để phân bổ nguồn lực là một công việc không hề đơn giản [11]. Nguyên nhân ở đây là do các dự án này chưa làm rõ được các thông tin cơ bản cũng như chính sách ưu tiên [9]. Do đó, hai tác giả đã kết luận rằng “các dự án cần phải được xác định mức độ ưu tiên căn cứ trên tính quan trọng/tính cấp thiết của từng dự án và sự đóng góp vào chiến lược chung của công ty” [9]. Trong một nghiên cứu làm thế nào để xác định mức độ ưu tiên nguồn lực, bằng cách xây dựng một mô hình phân bổ nguồn lực tích hợp trong hệ thống quản lý doanh nghiệp (BPM), hai tác giả Cabanillas và María nhận định rằng mức độ ưu tiên này được căn cứ dựa trên mức độ quan tâm/mong muốn của chủ đầu tư cũng như các bên hữu quan khác [18].

Kết quả khảo sát về việc phân bổ nguồn lực trong các doanh nghiệp xây lắp đa dự án tại Việt Nam cho thấy hầu hết các nhà quản lý đều cho rằng mức độ ưu tiên khi phân bổ được căn cứ trên 5 yếu tố cơ bản: quy mô dự án (1), mức độ phức tạp của dự án (2), tiến độ yêu cầu của mỗi dự án (3), kinh nghiệm của nhà quản lý (4) và quyền lực/mức độ ảnh hưởng của các bên hữu quan (5). Xuất phát từ những đặc trưng cơ bản của mỗi một dự án như: có dự án quy mô lớn, dự án quy mô nhỏ; có dự án thi công tương đối đơn giản, lại có những dự án yêu cầu những kĩ thuật thi công đặc biệt...; doanh nghiệp sẽ phạm sai lầm lớn nếu đánh đồng những điểm khác biệt này và phân bổ đều nguồn lực cho từng dự án. Thông qua các cuộc phỏng vấn trực tiếp với các lãnh đạo doanh nghiệp thi công xây lắp đa dự án, họ đều nhất trí rằng có 3 yếu tố tiên quyết mà một nhà quản lý cần phải cân nhắc, đó là quy mô dự án, tiến độ yêu cầu của mỗi dự án và quyền lực/mức độ ảnh hưởng của các bên hữu quan.

“...Trên thực tế, quy mô của dự án tỉ lệ thuận với thời gian và chi phí cần thiết để thực hiện dự án đó. Chính vì thế, để xác định được mức độ ưu tiên khi phân bổ nguồn lực cho các dự án, nhà quản lý trước hết phải căn cứ vào quy mô của từng dự án” (PV-03).

“...Với đặc điểm của ngành xây dựng, phải quản lý các dự án đa dạng về tiến độ là không thể tránh khỏi. Trong khi dự án này đang trong giai đoạn thi công phần thân, dự án khác lại đang trong giai đoạn hoàn thiện,

một số dự án khác lại đang trong giai đoạn chuẩn bị thi công. Vậy, việc phân bổ nguồn lực (bao gồm nhân lực, vật lực và tài lực) phải được căn cứ vào nhu cầu sử dụng tương ứng với tiến độ thực tế của mỗi dự án" (PV-02).

"...Các bên hữu quan có những mối quan tâm mà từ đó có thể gây ra những ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đối với việc thực hiện hoặc hoàn thành dự án. Hơn thế nữa, họ có trách nhiệm và quyền hạn ở các mức độ khác nhau khi tham gia vào dự án Cụ thể, sự ảnh hưởng/quyền lực của các bên hữu quan có thể dẫn đến những sự thay đổi về tiến độ của dự án (như yêu cầu đẩy nhanh tiến độ thi công hơn so với kế hoạch). Do đó, kế hoạch phân bổ nguồn lực cho các dự án cũng phải thay đổi theo" (PV-06).

Liên quan đến mối liên hệ giữa mức độ ưu tiên và tiến độ của dự án, trong khi chỉ có một phần tư (1/4) các nhà quản lý không đồng ý, hai phần ba (2/3) các đối tượng được khảo sát đồng ý với quan điểm: "Nguồn lực được ưu tiên sử dụng vào các dự án đang ở giai đoạn hoàn thiện hơn các dự án ở giai đoạn vừa mới bắt đầu". Nhằm làm rõ quan điểm này, một số nhà quản lý nhấn mạnh:

"...Phần lớn các dự án không bắt đầu và kết thúc tại một thời điểm và tiến độ yêu cầu ở các dự án khác nhau là khác nhau. Điều này có nghĩa là mức độ ưu tiên cho các dự án đồng thời là không giống nhau. Do đó, nhà quản lý cần lưu ý rằng để có một kế hoạch cho việc triển khai việc phân bổ cho các dự án, nguồn lực nên được ưu tiên sử dụng hơn ở các dự án đang trong giai đoạn hoàn thiện" (PV-07).

Cũng trong một câu hỏi khác có liên quan đến việc phân bổ lại nguồn lực trong quá trình phát triển của các dự án, đa số các đối tượng được khảo sát đều đồng ý với ý kiến doanh nghiệp nên xem xét, đánh giá để tiến hành phân bổ lại các nguồn lực cho phù hợp với tình hình thực tế. Nhấn mạnh thêm cho ý kiến này, một giám đốc dự án khi được phỏng vấn cho rằng nguyên nhân của việc cần thiết phải phân bổ lại là do đặc điểm không chắc chắn/khó dự đoán của môi trường xây dựng như thiên tai, các yếu tố khách quan, yếu tố chủ quan... nên rất nhiều các dự án không được hoàn thành theo đúng với tiến độ dự kiến. Để góp phần hạn chế được rủi ro này, ông cho rằng các công ty nên phải kiểm tra, rà soát lại tiến độ cũng như khối lượng công việc của từng dự án định kỳ (hàng tuần, hàng ngày, hoặc hàng tháng) cho phù hợp với nguồn lực đã được lên kế hoạch phân bổ trước đó. Ngoài ra, việc kết nối, đan xen các nhiệm vụ/phần việc giữa các dự án cũng cần phải được cân nhắc căn cứ trên khối lượng và tiến độ của mỗi dự án.

b) Tối ưu hóa trong phân bổ nguồn lực

Trong môi trường đa dự án, phân bổ một cách chính xác nguồn lực cho mỗi dự án là một việc làm thực sự quan trọng. Càng có nhiều dự án được thực hiện đồng thời, quá trình phân bổ nguồn lực cho từng dự án càng phức tạp. Có thể nói rằng việc phân bổ nguồn lực phụ thuộc vào các yếu tố: nhiệm vụ/hoạt động yêu cầu, giai đoạn của dự án, xung đột lịch trình. Do đó, làm thế nào để giải quyết vấn đề này và phối hợp nguồn lực giữa các dự án cũng đã được tìm thấy bởi các nhà nghiên cứu từ khắp nơi trên thế giới trong nhiều năm qua. Một lượng lớn các tài liệu nghiên cứu liên quan đến các thuật toán tối ưu hóa như các kỹ thuật dựa trên kinh nghiệm để giải quyết vấn đề, học hỏi hay khám phá (heuristic method), lý thuyết xếp hàng (queueing theory approach), bài toán quy hoạch tuyến tính (linear programming), mô hình ra quyết định dựa trên bài toán quy hoạch động (decision-making model bases on dynamic programming algorithm) và mô hình ra quyết định của Markov (Markov's decision-making model). Đặc biệt, bằng cách xây dựng một mô hình toán học, Wiley và Deckro đã mở đường cho việc tối ưu hóa phân bổ nguồn lực trong các dự án đồng thời. Cụ thể, dựa trên cấu trúc phân chia công việc (WBS), một mô hình tổng hợp được tiến hành với mục đích điều tra tác động của mức kinh phí, phân bổ nguồn lực; trong đó, nguồn nhân lực được coi là nhân tố chính. Trong một nghiên cứu khác, bằng cách phát triển đáng kể mô hình của Wiley và Deckro [19], hai tác giả Kane và Tissier đã đề xuất một mô hình toán học áp dụng bài toán quy hoạch tuyến tính với mục đích tối ưu hóa nguồn lực giữa các dự án; từ đó góp phần tiết kiệm thời gian và giảm thiểu chi phí trong việc chia sẻ nguồn lực giữa các dự án trong MPO. Một ưu điểm của mô hình này là mô tả được việc sử dụng các nhà thầu phụ để thực hiện một phần công việc của dự án trong khi các mô hình khác chưa đề cập được.

Đề cập đến việc phân bổ nguồn lực cho các dự án trong các doanh nghiệp thi công xây lắp đa dự án ở Việt Nam, kết quả khảo sát cho thấy rằng tất cả các doanh nghiệp đều chưa có một mô hình cụ thể nào. Thay vào đó, việc tối ưu hóa phân bổ nguồn lực trong các công ty này chỉ đơn thuần là việc cố gắng lên kế hoạch và triển khai những gì mà họ cho là tốt nhất căn cứ vào kinh nghiệm của những người ra quyết định. Trong đó, việc xây dựng mối liên kết chặt chẽ giữa các dự án đồng thời được biết đến như là một trong những giải pháp tốt nhất trong việc nâng cao hiệu quả cũng như tối ưu hóa công tác phân bổ nguồn lực. Trong khi một số nhà quản lý được phỏng vấn có chủ trương sử dụng các đội dự án để thực hiện đồng thời các dự án xây dựng, những người khác lại cho rằng nó sẽ không hợp lý với tình hình của doanh nghiệp trong một số trường hợp. Lấy một ví dụ ngắn gọn cho kịch bản mà các dự án được thực hiện trong các giai đoạn khác nhau và mỗi một dự án đều có phần công việc có thể được thực hiện bởi tổ đội thi công X. Kết quả cho thấy, trong khi chỉ có khoảng ba phần năm (3/5) đối tượng được hỏi tin rằng các doanh nghiệp thi công xây lắp đa dự án nên sử dụng tổ đội thi công

X để thực hiện các nhiệm vụ tương tự trong các dự án đồng thời đó, số còn lại cho rằng nó phụ thuộc vào tình huống và tình hình thực tế của mỗi công ty để ra quyết định. Cụ thể, một phần năm (1/5) đối tượng nhấn mạnh sau khi hoàn thành công việc ở dự án này và di chuyển đến dự án mới, đội dự án đó sẽ phải cần thêm thời gian để làm quen với công việc/nhiệm vụ mới trong các dự án này, chưa kể đến việc tăng ngân sách sử dụng vào việc di chuyển liên tục từ một dự án này đến dự án khác. Những đối tượng khác (1/5) tin rằng giải pháp hợp lý nhất cho vấn đề này đó là chỉ sử dụng tổ đội X thực hiện các dự án có khoảng cách địa lý tương đối gần, trong trường hợp khoảng cách khá xa thì nên bố trí tổ đội khác để thi công.



3. Kết luận và kiến nghị

Mô hình “doanh nghiệp đa dự án” đã và đang được áp dụng rất phổ biến ở các nước trên thế giới và Việt Nam cũng không phải là ngoại lệ. Tuy nhiên, vấn đề phân bổ nguồn lực trong các doanh nghiệp xây lắp đa dự án tại Việt Nam chưa thực sự được nghiên cứu một cách bài bản cho phù hợp với tình hình thực tiễn. Để cách tiếp cận này đến với tất cả những đối tượng là các nhà quản lý xây dựng, vấn đề chia sẻ nguồn lực trong các doanh nghiệp đa dự án phải cần được đưa vào các chương trình nghị sự, các tài liệu hướng dẫn, cũng như chương trình học về quản lý xây dựng. Hơn thế nữa, để mô hình doanh nghiệp xây lắp đa dự án này có thể được áp dụng một cách có hiệu quả, các công ty này cần phải chú trọng nâng cao không những về năng lực thi công xây lắp mà còn phải nâng cao năng lực về điều phối và quản lý hoạt động doanh nghiệp mà cụ thể trong đó là điều phối và quản lý công tác quản lý dự án.

Tài liệu tham khảo

1. Turner, J. and A. Speiser (1992), “Programme management and its information systems requirements”, *International Journal of Project Management*, 10(4): p. 196-206.
2. Cusumano, M.A. and N. Kentaro (1998), *Thinking Beyond Lean: How Multi Project Management is Transforming Product Development at Toyota and Other Companies*, Free Press.
3. Fricke, S.E. and A.J. Shenhar (2000), “Managing multiple engineering projects in a manufacturing support environment”, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 47(2): p. 258-268.
4. Evaristo, R. and P.C.v. Fenema (1999), “A typology of project management: Emergence and evolution of new forms”, *International Journal of Project Management*, 17(5): p. 275-281.
5. Canonico, P. and J. Söderlund (2010), “Getting control of multi-project organizations: Combining contingent control mechanisms”, *International Journal of Project Management*, 28: p. 796-806.
6. Maylor, H., et al. (2006), “From projectification to programmification”, *International Journal of Project Management*, 24: p. 663-674.
7. Pinto, J.K. and O.P. Kharbanda (1996), “How to fail in project management (without really trying)”, *Business Horizons*, 39(4): p. 45-53.
8. Dahlgren, J. and J. Söderlund (2003), *Management control in multi-project organizations: a study of R&D companies*. Organizations and Society.
9. Dye, L.D. and J.S. Pennypacker (2000), *Project Portfolio Management and Managing Multiple Projects: Two Sides of the Same Coin?* in *Project Management Institute Annual Seminars & Symposium*, Houston, Texas, USA.
10. Hossain, L. and J. Ruwanpura (2008), *Optimization of multi-project environment (OPMPE)*, in *Winter Simulation Conference*.
11. Payne, J.H. (1995), “Management of multiple simultaneous projects: a state-of-the-art review”, *International Journal of Project Management*, 13(3): p. 163-168.
12. Dahlgren, J. and J. Söderlund (2010), “Modes and mechanisms of control in Multi-Project Organisations: the R&D case”, *International Journal of Technology Management*, 50(1): p. 1-22.
13. Rosenau, M.D. and G.D. Githens (2005), *Successful Project Management: A Step-by-Step Approach with Practical Examples*, 4th Edition ed.
14. Wani, S., et al. (2012), “Impact of Parallel Projects Management”, *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(23): p. 88-91.
15. S.Adler, P., et al. (2006), *Getting the most out of your product development process*, Harvard Business Review.
16. Gosenheimer, C., B. Rust, and N. Thayer-Hart (2012), *Project prioritization: A structured approach to working on what matters most*, O.o.Q.i.-U.o. Wisconsin-Madison, Editor.
17. Hagan, G., D. Bower, and N. Smith (2011), *Managing complex projects in multi-project environments*. in *27th Annual ARCOM Conference*, Bristol, UK: Association of Researchers in Construction Management.
18. Cabanillas, C., et al. (2013), *Priority-Based Human Resource Allocation in Business Processes*, in *Service-Oriented Computing*, Springer Berlin Heidelberg: Berlin, Germany. p. 374-388.
19. Wiley, V.D., R.F. Deckro, and J.A.J. Jr (1998), “Optimization analysis for design and planning of multi-project programs”, *European Journal of Operational Research*, 107: p. 492-506.